

# Força de gestão de recursos humanos: exploração teórica e validação empírica no setor hoteleiro<sup>1</sup>

ANABELA CORREIA \* [ anabela.correia@esce.ips.pt ]

LUÍSA BENTES \*\* [ luisa.clode.bentes@gmail.com ]

JORGE F. S. GOMES \*\*\* [ jorgegomes@iseg.utl.pt ]

**Resumo** | A Gestão Estratégica de Recursos Humanos coloca a tónica na forma como o sistema de GRH é crítico para a eficácia organizacional. Apesar dos estudos teóricos e empíricos sobre o potencial da GRH no aumento do desempenho e eficácia das organizações, ainda há uma significativa falta de conhecimento no que respeita ao funcionamento dessa associação. Atendendo a esta problemática, Bowen e Ostroff (2004) introduziram o conceito de sistemas de GRH fortes. Estes sistemas comunicam mensagens claras e não ambíguas sobre o conteúdo da GRH, que orientam o comportamento dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. São propostos nove atributos, agrupados em três *clusters*: distintividade, consistência e consenso. Com base em entrevistas semiestruturadas a diretores de recursos humanos de sete grandes cadeias hoteleiras situadas em Portugal, analisou-se a forma como estas empresas encaram a GRH, mais especificamente se nestas empresas a GRH pode ser considerada forte. Os dados foram comparados com as proposições teóricas de Bowen e Ostroff (2004), e verificou-se que dos nove atributos propostos pelos autores, apenas alguns têm apoio empírico. Os atributos que menos se evidenciam são: compreensibilidade, validade, e justiça. Conclui-se que estas empresas ainda têm um papel importante a desenvolver sobretudo no que respeita a estes aspetos menos valorizados.

**Palavras-chave** | Força da Gestão dos Recursos Humanos, GRH Estratégica, Indústria Hoteleira.

**Abstract** | Strategic Human Resource Management emphasizes the way the HR system is critical to organizational efficacy. Notwithstanding the theoretical and empirical support for the human resource management-organizational performance connection, authors still do not know how this association works. Bowen and Ostroff (2004) responded to this plea, and introduced the concept of strength of the human resource system. Such systems communicate clear and unambiguous messages about the content of HRM that guide the behaviour of employees to organizational goals. Nine

<sup>1</sup> Este estudo insere-se no âmbito do Projecto de investigação financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia - FCT, intitulado "The Strategy of Managing People Strategically", com a referência PTDC/GES/64879/2006.

\* **Doutorada em Psicologia Social e das Organizações** pela Universidade de Salamanca, **Professora Coordenadora** na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e **Investigadora** da Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas da Universidade de Aveiro.

\*\* **Mestranda** no ISCTE/IUL - Instituto Universitário de Lisboa e **Bolseira** da FCT.

\*\*\* **Doutorado em Gestão** pela Manchester Business School, **Professor Associado** no ISEG/UTL - Universidade Técnica de Lisboa e **Investigador** do CIS - Centro de Investigação e Intervenção Social do ISCTE/IUL.

attributes are proposed, grouped into three *clusters*: distinctiveness, consistency and consensus. Based on seven semi-structured interviews to HR managers in hotels, we explored the attributes which make a HRM System strong or weak. Data was compared with the theoretical propositions of Bowen and Ostroff, and results offer some insights regarding each of the attributes put forward by authors. Furthermore, data showed that only some of the nine constructs are part of the agendas of the HR function. The attributes which were less supported were: understandability, validity and justice. Implications are drawn in respect to the way HR communicates with employees.

**Keywords** | HRM Strength, Strategic HRM, Hotel Industry.

## 1. Introdução

A gestão de recursos humanos (GRH) tem vindo a evoluir de um papel administrativo para um papel unificador entre a estratégia da empresa e a sustentabilidade do negócio (Ferris *et al.*, 1999; Becker e Gerhart, 1996). Esta mudança ocorreu, sobretudo, a dois níveis: em primeiro lugar, um novo entendimento do papel da GRH no contexto empresarial, nomeadamente o seu contributo para o sucesso organizacional; em segundo lugar, uma nova visão do colaborador e do seu papel dentro da organização: um elemento estratégico para o êxito dos negócios, um ativo, que merece investimento pessoal e financeiro e, sobretudo, um elo mediador entre as exigências de um mercado cada vez mais global e competitivo, e uma necessidade imperiosa de sustentabilidade do negócio de cada empresa (Ulrich, 1997; Gomes *et al.*, 2008).

Não obstante os argumentos crescentes sobre a importância da função de GRH para o alcance dos objetivos, da missão, e da estratégia da organização, a relação entre GRH, estratégia, e performance é ainda uma caixa negra (Guest, 2011; Ferris *et al.*, 1999). Nesse sentido, alguns autores têm proposto modelos teóricos que intentam explicar como é que a GRH influencia a performance. Bowen e Ostroff (2004) apresentam um destes modelos, em que a GRH é concebida como um sistema de influência social, que afeta as perceções dos colaboradores, e consequentemente os seus comportamentos e performance individual. O modelo destes autores

apenas recentemente tem sido alvo de atenção empírica, muito embora os resultados existentes sejam ainda inconclusivos e limitados a ambientes organizacionais muito particulares.

Face ao exposto, o objetivo do presente estudo é duplo: por um lado, procurar avançar no conhecimento existente no que concerne a ligação entre o sistema de GRH e a estratégia organizacional; em segundo lugar, intenta operacionalizar o modelo teórico de Bowen e Ostroff (2004) e estudá-lo em ambiente organizacional, mormente nas maiores cadeias hoteleiras em Portugal. Mais concretamente pretende-se com este estudo explorar se nas empresas do setor hoteleiro em Portugal a GRH pode ser considerada como forte ou fraca. A pesquisa justifica-se neste tipo de empresas pelo facto do turismo ter um grande significado para a economia do país e por não existirem muitos estudos realizados em Portugal sobre a GRH na área hoteleira.

O texto é composto de 4 secções: na primeira expõem-se os principais elementos teóricos e conceptuais; na segunda, apresenta-se a metodologia seguida no estudo; na terceira, os resultados; e na última expõem-se algumas considerações e fornecem-se pistas para trabalhos futuros.

## 2. Força do Sistema de Recursos Humanos

Nas últimas duas a três décadas assistiu-se a uma profunda transformação no modo como

se encara a GRH nas organizações. De um papel meramente administrativo e operacional, a função evoluiu para uma maior relevância junto ao vértice estratégico da organização. Esta perspetiva tem vindo a ser designada como gestão estratégica de recursos humanos (Gomes *et al.*, 2008), e tem produzido amplas investigações e modelos que intentam conferir um fundo teórico mais robusto ao papel da GRH.

O argumento desta perspetiva centra-se na ideia de que as pessoas são uma importante fonte de vantagem competitiva (Cunha, Gomes e Cunha, 1999), pelo que a gestão dessas pessoas se torna um fator decisivo não só para o alcance de bons desempenhos dos colaboradores como também para a satisfação dos clientes face aos serviços prestados. Embora esta ideia de que as pessoas são a mais-valia das organizações pareça ser irrefutável para empresários e académicos, muitas empresas continuam a debater-se com dificuldades ao nível da conceção e implementação de políticas internas, nomeadamente na gestão do seu capital humano. A relação entre a GRH e a performance organizacional, apesar de muito estudada, ainda não é clara, ou seja, ainda não se conhece qual o contributo mensurável de uma política de GRH para os resultados das empresas/sucesso organizacional (Guest, 2011).

O modelo de Bowen e Ostroff (2004) vem, precisamente, tornar mais compreensível esta falha no entendimento da relação GRH/Performance. Estes investigadores partem da ideia de que é o clima organizacional – definido como uma perceção partilhada de como a organização funciona em termos de políticas, práticas e procedimentos internos (Schneider, Salvaggio e Subiras, 2002) – o elo de ligação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. As práticas de GRH só poderão contribuir para a performance da organização se motivarem os colaboradores a adotarem atitudes e comportamentos desejáveis que, coletivamente, ajudarão a alcançar os objetivos estratégicos da organização. Significa isto que só criando um clima forte, de sintonia e partilha

de atitudes e comportamentos que se querem desejáveis, é que a organização poderá aspirar a níveis elevados de desempenho. Esta ideia de clima forte – de sentimento de partilha dos colaboradores face àquilo que é esperado pela organização – tem como modelo base os estudos de Mischel (1973) sobre a força da situação.

Sustenta Mischel (1973) que quanto mais forte é a situação, maior o grau de concordância das interpretações que as pessoas fazem sobre as situações e, conseqüentemente, maior a consonância quanto a comportamentos esperados e valorizados. Quando a situação é forte, as pessoas partilham interpretações de situações específicas, comportando-se de forma consistente com o que é exigido pela organização, melhorando a performance não só individual como organizacional. É tendo em conta estes pressupostos que Bowen e Ostroff (2004) salientam que o desafio da GRH é, precisamente, criar o contexto no qual as situações fortes surjam, ou seja, no qual despontem perceções partilhadas do que se pretende alcançar. A questão é saber como se cria esse contexto. O que faz as pessoas partilharem algo? Que características deve ter o sistema de GRH para proporcionar esse consenso, essa união em torno de algo que se quer alcançar – o aumento da performance e o conseqüente sucesso da organização?

Tendo em conta esta problemática, Bowen e Ostroff (2000, 2004) introduzem um novo elemento na variável sistema de GRH: o conceito de Força da Gestão de Recursos Humanos (FGRH). Segundo os autores em sistemas fortes de RH, as mensagens sobre o que são comportamentos adequados são comunicadas aos colaboradores de uma forma distintiva, consistente e consensual. Assim, definem este sistema de acordo com estes três conceitos: a *distintividade*, quando as práticas de GRH são entendidas como legítimas, observáveis e mensuráveis; a *consistência*, que se refere a uma função da GRH que comunica regularmente e eficazmente com os colaboradores ao longo do tempo; e o *consenso*, que resulta da concordância

entre os colaboradores no que concerne à relação entre um evento e respetivo efeito (se um colaborador faz X, tem a consequência Y). Ainda dentro destes conceitos, definem nove atributos:

- para a distintividade, quatro: a visibilidade, que se define pela implementação de práticas observáveis e quantificáveis; a compreensibilidade, definida pelo entendimento, pela clareza dos conteúdos das práticas de GRH; a legitimidade da GRH, definida pelo grau em que o sistema de GRH é entendido como credível, com legitimidade para tomar decisões; e a relevância, definida pela perceção do Sistema de GRH como um meio para a empresa atingir a sua estratégia e os colaboradores as suas metas profissionais;
- para a consistência, três atributos: a instrumentalidade, definida pela coerência na relação causa/efeito entre comportamentos desejados pelo sistema de GRH e comportamentos observados/performances dos colaboradores; a validade, definida pela congruência entre o propósito das práticas de GRH e o que é realmente feito; e a concordância entre os principais decisores da GRH, que se define pela estabilidade dos sinais enviados pelas práticas de GRH;
- para o consenso, dois: o acordo entre os principais emissores de mensagens, que se define pela concordância dos principais decisores das organizações quanto a objetivos estratégicos, práticas de GRH e performances; e a justiça, entendida pela perceção dos colaboradores quanto de que as práticas de GRH são justas.

Apesar do caráter apelativo do modelo de Bowen e Ostroff (2004) e da sua importância em alertar para os aspetos comunicacionais e processuais da GRH, por contraponto ao conteúdo das práticas de GRH, a literatura não tem explorado estes aspetos. Logo após o trabalho de Bowen e Ostroff, publicado em 2004, Evans e Davis (2005) avançam com nova teorização centrada também nos aspetos processuais da GRH, mas mais uma vez sem avançar empiricamente no tema. Apenas a partir

de 2007 surgem os primeiros trabalhos empíricos que intentam operacionalizar o modelo. Sanders, Dorenbosch e de Reuver (2007), por exemplo, utilizam uma medida de força de GRH não validada para investigar a relação com o envolvimento organizacional. Mais recentemente, Ribeiro, Coelho e Gomes (2011) utilizam também uma medida de força de GRH não validada para pesquisar a relação com a improvisação. Por fim, de Winne, Delmotte e Sels (2011) publicaram a primeira operacionalização validada de um questionário destinado a medir a força da GRH.

Com a presente pesquisa pretende-se explorar a relação entre GRH e a organização, usando para tal o modelo de Bowen e Ostroff. Em concreto, a investigação explora as múltiplas dimensões e sub-dimensões propostas pelos autores para medir o conceito de força da GRH, na tentativa de operacionalizar o conceito e clarificá-lo. Trata-se de um trabalho exploratório e de avaliação da utilidade de um conceito que pode vir a tornar-se importante para explicar a relação entre GRH, estratégia e performance.

### 3. Metodologia

Atendendo a que se trata de um estudo exploratório, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa. Assim, a técnica de recolha de dados escolhida foi a entrevista semiestruturada a Diretores de Recursos Humanos de sete grandes empresas hoteleiras localizadas em Portugal. Destas cadeias hoteleiras duas são internacionais e cinco têm origem portuguesa. São essencialmente compostas por hotéis de quatro e cinco estrelas, existindo apenas em duas das cadeias nacionais alguns hotéis de três estrelas.

A amostra é constituída por 3 Diretores de RH do sexo feminino e 4 do sexo masculino. No que respeita à antiguidade na função, 4 Diretores de RH estão na função há menos de 2 anos; 2 entre 4 a 6 anos; e 1 há mais de 1 ano. Quanto à antiguidade na organização 2 dos Diretores de RH estão há

menos de 2 anos; 3 entre 4 a 6 anos; e 2 há mais de 9 anos.

O guião da entrevista foi construído atendendo às três dimensões e aos nove atributos propostos no modelo de Bowen e Ostroff (2004), que pela sua ocorrência determinam um sistema de GRH forte. Nesse sentido, colocaram-se questões abertas, de modo a que os entrevistados se pronunciassem sobre a existência ou não nas suas organizações dos atributos definidos por estes autores. No Quadro 1, apresentam-se as questões colocadas e utilizadas no guião.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes e posteriormente transcritas na íntegra.

A recolha dos dados decorreu nos meses de julho e agosto de 2009.

Relativamente ao tratamento das entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo, uma das técnicas mais utilizada para estudo de dados qualitativos. As transcrições das entrevistas foram analisadas utilizando o método de codificação sugerido por

Bardin (2009). Na análise dos textos das entrevistas identificámos as partes relacionadas com as nove categorias predefinidas no modelo conceptual teórico (nove atributos do modelo de Bowen e Ostroff (2004)). Assim, tudo o que foi afirmado acerca de cada atributo foi transcrito para uma “ficha”. A análise foi por conseguinte, efetuada em nove “fichas” (uma por cada atributo). Os resultados obtidos após a realização do escrutínio e da codificação (frequências absolutas ou relativas) constituem dados “brutos”. A análise de ocorrências permitiu comparar as respostas dadas (nível empírico) com a fundamentação teórica, neste caso, com os pressupostos teóricos de Bowen e Ostroff (2004), e identificar a presença/ausência dos atributos nas organizações.

#### 4. Resultados

Tendo em conta as dimensões e os atributos definidos por Bowen e Ostroff (2004), apresentam-

Quadro 1 | Guião da Entrevista

Dimensões	Atributos
Distintividade	<p><b>Visibilidade</b> A função GRH é visível para os colaboradores?</p> <p><b>Compreensão</b> As práticas de GRH são interpretadas de forma uniforme e não são ambíguas para os colaboradores?</p> <p><b>Legitimidade do Sistema GRH</b> Os colaboradores consideram as funções da área da GRH importantes e credíveis na empresa?</p> <p><b>Relevância</b> Os colaboradores sentem que o papel da GRH na organização é relevante para que a organização atinja os seus objetivos e prossiga a sua estratégia e missão?</p>
Consistência	<p><b>Instrumentalidade</b> É percecionada uma consistência entre a estratégia da GRH e estratégia da organização?</p> <p><b>Validade</b> Qual o grau de coerência entre o que é anunciado pela GRH com “o que deve ser” e o que “realmente se passa”?</p> <p><b>Consistência das mensagens da GRH</b> Existe uma preocupação em que todas as práticas de GRH transmitam o mesmo tipo de mensagens aos colaboradores?</p>
Consenso	<p><b>Concordância entre os principais decisores da GRH</b> Existe consenso ao nível do que deve ser a GRH na organização, entre gestores de topo e os restantes diretores, incluindo o Diretor de RH?</p> <p><b>Justiça</b> Os colaboradores percecionam que os procedimentos utilizados nas várias práticas de GRH são aplicados de forma justa e igual para todos?</p>

Fonte: Elaboração própria.

-se, seguidamente, os principais resultados obtidos da análise do discurso dos participantes na entrevista. Procurou-se evidenciar os aspetos que são partilhados por todos e aqueles que dizem respeito a cada organização.

Como foi referido anteriormente, as questões foram colocadas de modo a que os entrevistados se pronunciassem sobre a existência ou não nas suas empresas dos atributos definidos pelos autores.

#### 4.1. Distintividade

A primeira dimensão é composta por quatro atributos: visibilidade, compreensibilidade, legitimidade do sistema GRH e relevância.

No que respeita à visibilidade, são apresentados no Quadro 2, alguns dos aspetos salientados pelos Diretores de RH.

Verificou-se que três dos entrevistados afirmam que a função de GRH se encontra bem consolidada e é visível para a maioria dos colaboradores, um refere

que ainda não é visível para todos os colaboradores, e três referem que esta função é nova no grupo, mas é cada vez mais visível.

O trabalho em equipa, que não sendo considerado uma prática de RH, foi entendido como um pilar no bom funcionamento operacional e logístico das cadeias hoteleiras aqui analisadas.

Destacam ainda a importância de uma comunicação clara, objetiva e transparente no desempenho de um trabalho eficiente e eficaz. A comunicação normalmente é feita da DRH para as chefias (diretores de hotel) e das chefias para os colaboradores. No entanto, alguns Diretores de RH referem que, por vezes, a comunicação pode ser efetuada diretamente com a Direção de RH.

No Quadro 3 são apresentados alguns dos aspetos focados relacionados com o atributo compreensibilidade.

Os Diretores de RH foram unânimes em considerar que as práticas de GRH são interpretadas de forma diferente pelos colaboradores. A prática mais visível e compreendida é a formação, devido

**Quadro 2** | Categoria distintividade – visibilidade (exemplo da grelha categorial)

<b>Distintividade - Visibilidade</b> <i>A função GRH é visível para os colaboradores?</i>	<b>Empresas</b>						
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Começa agora a ser visível.	•	•	•				
As políticas de GRH são visíveis para todos os colaboradores.				•	•		•
Não é visível para todos os colaboradores.						•	
A formação é claramente visível.	•	•	•	•	•	•	•
A gestão de carreiras é pouco visível.	•	•	•	•	•	•	•
A comunicação é feita das chefias para os colaboradores, com a intervenção da GRH.		•		•	•	•	•
O trabalho em equipa é muito importante e está sempre presente.	•	•	•	•	•	•	•

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3** | Categoria distintividade – compreensão (exemplo da grelha categorial)

<b>Distintividade - Compreensão</b> <i>As práticas de GRH são interpretadas de forma uniforme e não são ambíguas para os colaboradores?</i>	<b>Empresas</b>						
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
As práticas da GRH são interpretadas de diferentes formas pelos colaboradores e chefias.	•	•	•	•	•	•	•
As chefias entendem mais que os colaboradores, mas não praticam. Os colaboradores praticam mais do que compreendem.		•	•				
A formação é uma das práticas mais compreendidas, porque tem aplicabilidade no dia a dia dos colaboradores.	•	•	•	•	•	•	•
A avaliação de desempenho é menos compreendida e mais difícil de gerir.	•			•	•	•	
A gestão de carreiras não é muito compreendida.	•	•	•	•	•	•	•
O processo de comunicação é bom e existe a preocupação de introduzir melhorias.	•			•	•		•

Fonte: Elaboração própria.

à necessidade desta prática para um bom serviço prestado ao cliente, e as menos compreendidas são a gestão de carreiras e os bónus e incentivos, devido à sua aplicabilidade mais relacionada com os colaboradores das direções centrais.

Um dos aspetos que consideraram contribuir muito para a interpretação ambígua das práticas é a questão da 'sazonalidade' existente no setor: enquanto, para os colaboradores mais antigos ou para as chefias, as práticas são mais visíveis e compreendidas, para os colaboradores que estão pouco tempo na empresa é mais difícil a sua compreensão.

Quanto à legitimidade do sistema GRH (Quadro 4) constata-se que todos os entrevistados associaram a função de GRH a dois aspetos: ao facto desta trazer benefícios para os colaboradores e de os ajudar a resolver problemas quotidianos (seis entrevistados). Outro fator referido por alguns dos entrevistados foi a questão da proximidade que a DRH tem não só com as chefias e com as várias direções, como também com os próprios colaboradores. Foi ainda referido que os colaboradores apontam esta proximidade com a GRH como um fator de confiança (cinco entrevistados).

Finalmente, os entrevistados foram unânimes em considerar muito relevante a função GRH na definição da missão, visão, valores e estratégia da organização em parceria com as outras direções. No Quadro 5 é apresentada a grelha categorial dos aspetos mais salientados pelos Diretores de RH em relação ao atributo relevância.

#### 4.2. Consistência

A segunda dimensão é composta por três atributos: instrumentalidade, validade e consistência das mensagens dos RH.

Em relação à instrumentalidade (Quadro 6), os entrevistados foram unânimes em afirmar que as estratégias dos hotéis e a estratégia da DRH estão claramente alinhadas – “estão sempre em sintonia”. Acrescentaram ainda que, quando por vezes não estão de acordo, são efetuadas negociações, para que as várias chefias a nível local ou do grupo possam chegar a um entendimento.

Relativamente ao atributo validade, verificou-se que em todas as cadeias hoteleiras os entrevistados reconhecem algumas discrepâncias entre aquilo

**Quadro 4** | Categoria distintividade – legitimidade do sistema GRH (exemplo da grelha categorial)

<b>Distintividade - Legitimidade do sistema GRH</b> <i>Os colaboradores consideram as funções da GRH importantes e credíveis na empresa?</i>	<b>Empresas</b>						
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
A função GRH contribui para a progressão na carreira/evolução.	•			•	•		•
A GRH é percebida como um apoio e é relacionada com os problemas que os colaboradores possam vir a ter.	•	•	•	•	•		•
A proximidade com o terreno é merecedora de confiança.	•		•	•	•		•
A função GRH é credível.	•			•	•		•
A ética e a justiça são imprescindíveis.	•		•	•	•		•

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 5** | Categoria distintividade – relevância (exemplo da grelha categorial)

<b>Distintividade - Relevância</b> <i>Os colaboradores sentem que o papel da GRH na organização é relevante para que a organização atinja os seus objetivos e prossiga a sua estratégia e missão?</i>	<b>Empresas</b>						
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
A DRH está envolvida em todas as decisões e estratégias da empresa.	•	•	•	•	•	•	•
O papel dos RH é muito importante no alinhamento dos colaboradores com aquilo que são os objetivos da organização e a visão da organização.	•					•	
A DRH está em consonância com a estratégia da empresa e juntos tentam atingir alguns dos objetivos.	•	•	•			•	•

Fonte: Elaboração própria.

que é dito e o que realmente se verifica na prática. No entanto, referem que estão muito empenhados na resolução destas disparidades entre “dito-feito” e que recorrem sobretudo a estratégias eficazes de comunicação para melhorarem o diálogo entre chefias e colaboradores. No Quadro 7 é mostrada a grelha categorial dos aspetos mais salientados pelos Diretores de RH em relação à validade.

Quanto ao atributo consistência das mensagens da GRH (Quadro 8), há a preocupação em todas as empresas em que a informação seja transmitida

de forma estável ao longo do tempo. Referiram que este aspeto pode ser garantido com o facto de todos terem o mesmo nível de informação e comunicação.

#### 4.3. Consenso

A última dimensão é composta por dois atributos: o consenso entre os principais remetentes da mensagem e a justiça.

**Quadro 6** | Categoria consistência – instrumentalidade (exemplo da grelha categorial)

<b>Consistência - Instrumentalidade</b> <i>É percecionada uma consistência entre a estratégia da GRH e a estratégia da organização?</i>	<b>Empresas</b>						
	A	B	C	D	E	F	G
As estratégias estão alinhadas claramente.	•	•	•	•	•	•	•
Estão sempre em sintonia.	•	•	•	•	•		•
Quando existem desacordos há sempre negociação.		•	•				
A ligação está relacionada com a prática, existindo uma relação muito estreita entre a direção e as chefias.		•	•	•	•	•	•

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 7** | Categoria consistência – validade (exemplo da grelha categorial)

<b>Consistência - Validade</b> <i>Qual o grau de coerência entre o que é anunciado pela GRH com “o que deve ser” e o que “realmente se passa”?</i>	<b>Empresas</b>						
	A	B	C	D	E	F	G
A informação e a comunicação têm sempre em conta a coerência entre aquilo que é dito e a prática da organização.	•		•			•	
Embora existam falhas, de uma maneira geral, há uma convergência significativa entre o que é dito e o que é feito.	•	•	•	•	•	•	•
Apesar dos esforços, há sempre uma enorme insatisfação por parte das pessoas.			•		•	•	•
Existe o cuidado para que os instrumentos sejam colocados em prática em momentos estratégicos.				•			
Devido à sazonalidade do setor hoteleiro por vezes o que se passa no recrutamento e seleção não é o que realmente se passa numa seleção “normal” durante o ano.		•	•		•		•
Há cuidado no que se quer comunicar e quando surge algum problema há a preocupação em explicar porque houve incumprimento.	•		•	•	•	•	

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 8** | Categoria consistência – consistência das mensagens da GRH (exemplo da grelha categorial)

<b>Consistência - Consistência das mensagens da GRH</b> <i>Existe uma preocupação em que todas as práticas de GRH transmitem o mesmo tipo de mensagens aos seus colaboradores?</i>	<b>Empresas</b>						
	A	B	C	D	E	F	G
Há a preocupação de que todos na DRH tenham o mesmo nível de informação e comunicação e que exista uma definição clara dos processos.	•		•	•	•	•	
Por vezes podem surgir algumas situações em que nem todos têm o mesmo nível de informação.	•	•	•				•
A uniformização da mensagem é feita para todos de maneira igual.			•	•	•	•	•
Existe uma grande articulação entre todas as direções para que o discurso seja cumprido, para isso têm sensibilizado as primeiras linhas de direção em cada uma das unidades.			•	•	•	•	

Fonte: Elaboração própria.

O consenso (Quadro 9) está presente no discurso de todos os Diretores de RH entrevistados, embora nem sempre ele prevaleça quando há decisões importantes a serem tomadas. Palavras como alinhamento e seguir orientações corroboram a ideia de que existe, nalguns casos, concordância entre os principais decisores dos grupos hoteleiros quanto a objetivos estratégicos, práticas de GRH e performances organizacionais. Cinco entrevistados referiram ainda que os objetivos da GRH complementam os das restantes direções.

Finalmente, o atributo justiça (Quadro 10) que todas as empresas atribuem muita importância, embora reconheçam a dificuldade em pô-lo em prática, referem: “é muito complicado”. Todos os entrevistados reconhecem o empenho e o esforço em contribuir para que todos os processos internos sejam transparentes para todos os colaboradores.

Globalmente, os dados recolhidos permitem concluir que os entrevistados nestas empresas hoteleiras percebem a GRH como parcialmente distintiva, consistente e consensual. Os nove atributos propostos por Bowen e Ostroff (2004) de um sistema de GRH forte não são todos percebidos pelos

colaboradores destas empresas hoteleiras. Embora as práticas de GRH sejam visíveis e o sistema de GRH seja percebido como muito importante, quer para a performance profissional quer para o sucesso da empresa, a GRH não é bem compreendida. Consideram ainda que não há coerência entre “o que é dito” e o “que é feito” e que há aspetos a melhorar em relação à equidade/justiça.

## 5. Conclusão

Bowen e Ostroff (2004) referem que uma GRH forte, que comunique com transparência e que pretende, terá uma maior probabilidade de influenciar o desempenho dos seus colaboradores e o sucesso das organizações. Os sistemas GRH são fortes quando existem as três dimensões (distintividade, consistência e consenso) e os nove atributos (visibilidade, compreensão, legitimidade da GRH, relevância, instrumentalidade, validade, consistência das mensagens, concordância dos decisores da GRH, e justiça).

**Quadro 9** | Categoria consenso – concordância dos decisores da GRH (exemplo da grelha categorial)

<b>Consistência - Concordância dos decisores da GRH</b> <i>Existe consenso ao nível do que deve ser a GRH na organização, entre gestores de topo e os restantes diretores, incluindo o Diretor de RH?</i>	<b>Empresas</b>						
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Existe a preocupação de que todos estejam alinhados com a estratégia da empresa.	•		•				•
Todas as direções na organização seguem as orientações da GRH.	•			•	•	•	
Há sempre um consenso quando se toma uma decisão.	•	•	•	•	•	•	•
Por vezes pode não haver consenso, mas há sempre aceitação.	•	•	•	•	•	•	
Os objetivos da DRH complementam os das restantes direções da organização.		•	•		•	•	•

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 10** | Categoria consenso – justiça (exemplo da grelha categorial)

<b>Consistência - Justiça</b> <i>Os colaboradores percebem que os procedimentos utilizados nas várias práticas de GRH são aplicados de forma justa e igual para todos?</i>	<b>Empresas</b>						
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Existe uma preocupação para que sejam justos para todos, embora nem sempre se consiga.	•	•	•	•		•	•
Atendendo às responsabilidades que têm, os colaboradores não consideram justas as suas recompensas.	•	•	•	•	•	•	•
Para que os colaboradores percebam a justiça é necessário tornar visível para todos essa equidade, e aplicar de forma igual, independentemente da função que ocupam.				•			•
O processo é transparente, aplicam-se as regras e explica-se porquê.		•	•			•	•

Fonte: Elaboração própria.

O presente estudo apresenta o resultado de uma tentativa de operacionalização do conceito de força da GRH na indústria hoteleira em Portugal. Através da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas foi possível conhecer a GRH destas empresas.

Atendendo a que, de acordo com a literatura referenciada, para que um sistema de GRH seja forte têm que surgir os nove atributos, verificou-se que, apesar de alguns atributos serem claramente percecionados e identificados, outros foram-no menos. Refira-se ainda que, em nenhum dos casos observados todos os atributos foram detetados (apenas alguns se revelaram). A presença de apenas alguns desses atributos, ou a sobrevalorização de uns por comparação com outros, não nos permite concluir pela existência de situações muito fortes. Em concreto, os atributos que menos se evidenciaram foram:

- compreensibilidade: apesar de visíveis, as práticas de RH não são compreendidas uniformemente por todos;
- validade: não existe uma congruência entre o que é anunciado pela direção de GRH com o que “deve ser feito” e o que “realmente se passa”;
- justiça: os colaboradores não percecionam as recompensas como justas e que atendem ao seu esforço e empenho.

A inobservância destas dimensões pode dever-se a várias razões. Em primeiro lugar, o contexto hoteleiro português pode ser dotado de especificidades que conduzem a uma GRH, também ela, com particularidades que importa conhecer; tal deverá ser explorado em trabalhos futuros. Em segundo lugar, a relativa inexistência de trabalhos que validem empiricamente o modelo de Bowen e Ostroff pode significar que as suas dimensões e sub-dimensões constituintes requeiram ainda algum apuramento; também a este nível importa continuar a investigação no futuro. Por último, as condições metodológicas utilizadas neste estudo, e em particular a entrevista a Diretores de RH (única fonte para recolha de dados), podem igualmente

condicionar o tipo de informação, conhecimento, e perceção dos informantes chave, algo que também deverá merecer atenção por parte de futuras pesquisas.

Uma última limitação relaciona-se com o facto de não ser possível, a partir desta pesquisa, fazer inferências para a totalidade de hotéis existentes em Portugal. Os empreendimentos de menor porte tendem a adotar uma gestão menos profissional. Assim, os hotéis independentes, ou seja, aqueles que não estão ligados a uma rede hoteleira, provavelmente possuem processos menos estruturados para a GRH. Significa isto que uma amostra de sete cadeias hoteleiras pode não refletir a realidade das demais. Para investigação futura sugere-se a utilização de uma metodologia quantitativa junto com a qualitativa, e a inclusão na amostra de colaboradores destas organizações, de várias categorias profissionais.

Não obstante estas limitações, e com base nos resultados obtidos, pode concluir-se que a GRH tem um importante papel a desempenhar, junto dos colaboradores e das equipas executivas da gestão dos hotéis, papel que necessita claramente de ser desenvolvido e encorajado. As atuais mudanças no setor hoteleiro nacional solicitam um modelo de GRH que não se define numa estratégia “tradicionalista” ultrapassada, mas antes num modelo estratégico, em que a gestão das pessoas se centra não só no seu desenvolvimento pessoal/profissional como também na prestação de um serviço de excelência aos clientes.

Atendendo que o modelo de Bowen e Ostroff (2004) é ainda muito recente (começa-se agora a entender o seu impacto no terreno), importa realçar a atenção que estes novos paradigmas têm dado ao estudo dos processos – do como e do porquê – que sustentam esta relação (ainda ambígua) entre sistema de GRH e performance organizacional.

Em suma, o presente trabalho procurou alertar para a importância de dimensões da GRH que não são normalmente abordadas na literatura. O enfoque nos atributos processuais da GRH, em vez dos seus

atributos de conteúdo, pode conduzir a novas perspectivas que venham enriquecer este campo científico, com contributos essenciais para a teoria e prática da gestão de pessoas nas organizações.

### Referências bibliográficas

- Bardin, L., 2009, *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa.
- Becker, B. E., Gerhart, B., 1996, The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), pp. 779-801.
- Bowen, D., Ostroff, C., 2004, Understanding HRM - firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system, *Academy of Management Review*, Vol. 29(2), pp. 203-221.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., 1999, Recursos humanos e vantagem competitiva: A perspectiva da organização baseada nos recursos, *Revista Portuguesa de Gestão*, Vol. 1, pp. 57-66.
- De Winne, S., Delmotte, J., Sels, L., 2011, Towards an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation, *International Journal of HRM* (forthcoming).
- Evans, W. R., Davis, W. D., 2005, High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure, *Journal of Management*, Vol. 31(5), pp. 758-775.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel-Cook, G., Frink, D., 1999, Human resource management: Some new directions, *Journal of Management*, Vol. 25(3), pp. 385-415.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., 2008, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Sílabo, Lisboa.
- Guest, D., 2011, Human resource management and performance: Still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, Vol. 21(1), pp. 3-13.
- Mischel, W., 1973, Toward a cognitive social learning conceptualization of personality, *Psychological Review*, Vol. 80, pp. 252-283.
- Ostroff, C., Bowen, D. E., 2000, Moving HR to a higher level: human resource practices and organizational effectiveness, in Klein, K. J., Kozlowski, S. W. (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 211-266.
- Ribeiro, T., Coelho, J. P., Gomes, J. F. S., 2011, HR Strength, situation strength and improvisation behaviour, *Management Research*, Vol. 9(2), pp. 118-136.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., de Reuver, R., 2007, The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength, *Personnel Review*, Vol. 37(4), pp. 412-425.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., Subiras, M., 2002, Climate strength: A new direction for climate research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 220-229.
- Ulrich, D., 1997, *Human resource champions, the next agenda for adding value and delivering results*, HBR Press, Boston.